



## Communication et organisation

12 | 1997

Induction et communication

---

# Communication et induction dans les démarches de re compositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance

Christian Le Moëgne

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1999>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1999

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1997

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Christian Le Moëgne, « Communication et induction dans les démarches de re compositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance », *Communication et organisation* [En ligne], 12 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1999> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1999

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance

Christian Le Moënné

---

- 1 On s'accorde généralement à constater que les entreprises sont, depuis une dizaine d'années en France, soumises à de profonds mouvements de recompositions qui font émerger de « nouvelles formes organisationnelles » (Jacot 1994, Rainelli et Alii 1995). Une assez abondante littérature professionnelle a décrit, analysé, porté aux nues ou décrié ce mouvement et un certain nombre de travaux en sciences sociales se sont efforcés d'en appréhender les enjeux et les logiques, dans des problématiques parfois proches de celles des Sciences de l'information et de la Communication (Zarifian 1995 et 1996, par exemple).
- 2 L'analyse de ces évolutions oscille schématiquement, dans les sciences sociales, entre trois grandes directions d'interprétation. La première, critique, dénonce le caractère idéologique des nouveaux discours et des nouvelles logiques managériales et patronales, pour conclure qu'il ne s'agit au fond que de la forme modernisée des modèles antérieurs. Dans cette perspective les analyses tendront à démontrer qu'il s'agit d'une « fausse modernisation », d'une pseudo-détaylorisation ou d'une amélioration des méthodes de contrôle social et de gestion de l'assentiment, par des formes de manipulation plus subtiles. La seconde, post-moderne, met l'accent sur une crise de la rationalisation des modèles d'organisation, perceptible notamment dans la dissonance des logiques argumentatives et des pratiques managériales. La diversité des formes organisationnelles émergentes résulterait d'un épuisement du modèle antérieurement dominant sans qu'un nouveau modèle ne s'impose de façon indiscutable, et devrait donc être analysée comme l'une des manifestations de la crise générale de la rationalité et de la modernité. Le

désordre en entreprise est, dans cette perspective, caractéristique de situations inévitables et, à cet égard, normales. La troisième, dont il ne faut pas sous-estimer le caractère parfois autoréalisateur, suggère qu'il s'agit d'une révolution managériale, caractérisée par un changement de paradigme dans la conception des organisations. Par extension sera ici pointé le développement de nouvelles formes de problématisations de l'action collective organisée et de nouvelles procédures de capitalisation des savoirs et d'apprentissage collectif en situation de travail.

- 3 Ces trois lignes d'analyses se trouvent souvent plus ou moins implicitement articulées et elles ne sont au demeurant pas totalement contradictoires entre elles. La notion de « recomposition organisationnelle » est suffisamment floue pour pouvoir qualifier un mouvement évidemment complexe et des situations contrastées qui peuvent sans doute justifier toutes les analyses.
- 4 Je voudrais, sans me départir évidemment d'un certain sentiment critique, ni d'un scepticisme minimal vis à vis de ce qui n'arrive pas à se donner comme un « nouveau modèle », reprendre à mon compte dans la cadre de cet exposé, l'hypothèse selon laquelle nous sommes bien entrés, depuis une quinzaine d'années, et plus précisément depuis 1988, dans un profond mouvement de recompositions organisationnelles.
- 5 Je considérerai que celles-ci présentent, quelles que soient leur diversité et leur singularité un certain nombre de traits communs, éventuellement articulés ; notamment le fait que la maîtrise des systèmes d'information et des processus de communication y est présentée comme décisive. Les conceptions sous-jacentes à ce qui est entendu ici par « communication », que ce soit dans la sphère managériale ou dans les recherches sur les communications organisationnelles, sont bien entendu diverses et souvent problématiques, ce qui justifie évidemment de renforcer les recherches dans ce champ. Cette situation est en effet à mon sens inévitable : sans être relativiste, dans une situation où n'existe pas un « programme fort » en recherches sur les communications organisationnelles, il faut sans doute se résoudre à des problématisations de faible ou de « moyenne portée » à partir d'hypothèses structurantes qui se donnent clairement comme des hypothèses limitées.
- 6 Je voudrais centrer mon analyse sur un phénomène managérial qui, me semble-t-il, n'est pas contestable : l'émergence de formes d'organisation d'équipes de production de biens et de services, centrées sur ce qui est appelé de façon générique « l'initiative et la créativité du personnel » et recouvre diverses expériences professionnelles d'organisation de l'autonomie et de l'innovation en situation de travail. Ces expériences ne sont pas forcément récentes. Des « équipes autonomes » existent depuis plus de vingt ans chez Rhone-Poulenc, et des « cercles de qualité » depuis une quinzaine d'années chez Citroën. Les « systèmes de suggestion » ont été initiés en 1934 dans cette entreprise et mis en place chez Renault dans les années cinquante. Des « groupes de traitement de problèmes » et « d'animation de l'initiative et de la créativité » (Renault), des « équipes de management des flux » (Valéo), de « valorisation de l'innovation participative » (La Poste) se sont développés ces dernières années et ne concernent pas seulement la sphère des entreprises puisque le « management de projet » et les « équipes innovantes » se développent également dans le secteur sanitaire et social (Le Moënné 1996), ce qui semble attester d'un nouvel essor de ces formes organisationnelles.
- 7 L'intérêt de ce colloque qui nous oblige, à partir d'une interpellation générique concernant le statut épistémologique de la catégorie d'induction pour les sciences de la communication, à travailler cette catégorie à partir de nos champs de recherche

respectifs « pour en faire varier l'extension et la compréhension », pour reprendre l'heureuse expression de Georges Canguilhem, est d'évacuer immédiatement toute tentation empiriste et toute démarche inductive : je ne prétendrai pas induire de conclusions générales à partir de la somme inévitablement limitée et partielle d'observations et de réflexions que je mobiliserai pour les besoins de mon exposé.

- 8 Je voudrais d'abord mettre ce mouvement de recompositions organisationnelles en perspective et notamment le mettre en relation avec le développement général de la communication institutionnelle d'entreprise depuis une vingtaine d'années en France. Il me semble en effet nécessaire, pour réfléchir utilement sur le paradigme de l'induction, de réévaluer ce phénomène qui est allé de pair, on le sait, avec ce qui fut analysé comme un effet de mode : le développement éphémère des « cercles de qualité » et des « projets d'entreprise ». Je dégagerai ensuite quelques caractéristiques et enjeux de ces « démarches » – et nous verrons que ce terme est fondamental pour les comprendre – tels qu'ils sont décrits par les acteurs qui participent à leur mise en œuvre. Je m'appuierai sur les documents issus de l'explicitation d'une recomposition d'équipe de travail dans une problématique managériale de promotion des « groupes de progrès » et de « qualité totale » – documents appelés « référentiels » – et sur les documents de référence de communication des équipes de travail dans le Plan Antares qui inspire Citroën et ses sous-traitants.
- 9 On ne peut sous-estimer, dans les démarches dont il sera question, les contraintes résultant de la production, de la logistique, du système d'information et, plus généralement, du cadre général que constitue l'organisation globale, « méta niveaux » de normalisation qui pèsent sur l'ensemble des acteurs. Le choix de centrer l'attention sur l'émergence de petites organisations innovantes résulte cependant d'une hypothèse de pur bon sens : si elles se situent dans un cadre organisationnel normatif, elle ne doivent pas y être totalement soumises car ce serait contradictoire avec l'idée d'innovation qui suggère, a minima, celle « d'écart par rapport à la norme ».
- 10 Je tenterai d'esquisser enfin de façon prudente, sous une forme que j'espère pas trop abrupte, quelques directions possibles de problématisation de la catégorie d'induction telles qu'elles me semblent susceptibles d'alimenter les problématiques de recherches sur les communication organisationnelles dans ce contexte.

## Communication institutionnelle et modes managériale

- 11 Le rapport du groupe de travail « management 90 » mis en place en 1976 par « l'Institut de l'entreprise » du CNPF, constitue une référence utile pour comprendre la façon dont le patronat français concevait au début des années quatre-vingt, l'évolution des fonctions managériales et l'évolution des relations des entreprises avec leurs différents environnements.
- 12 Pour aller à l'essentiel, on peut dire que ce rapport manifestait la prise de conscience de la nécessité, face à ce qui était ressenti comme « une complexification croissante des contextes dans lesquels les entreprises étaient amenées à déployer leurs actions » (Cahiers Français 1980), de repenser les fonctions managériales. Il n'apparaissait plus possible, face à l'irruption des environnements sociétaux et des médias dans les stratégies patronales et managériales, de continuer à se bercer de l'illusion que les entreprises pourraient se protéger et se clore, physiquement ou par une « logique de la discipline »

(Deleuze 1990), de leurs environnements sociétaux. Il convenait donc de prendre acte de cette nouvelle situation et notamment du fait qu'aux fonctions managériales traditionnelles devrait dès lors s'ajouter celle de « gérer le bruit » (Schwebig 1988), c'est-à-dire de développer des stratégies d'influence et de neutralisation vis à vis des différentes catégories d'environnements institutionnels, des médias et de l'opinion publique. Plus largement, et dans une perspective d'internationalisation des firmes était découverte la nécessité de tenir compte de ce qui était appelé les « différences culturelles dans le management » (D'Iribarne 1989). Il s'agissait au fond de substituer à la clôture physique et à la discipline imposée par la force, la clôture symbolique et le contrôle par la gestion de l'assentiment. Cette prise de conscience posait la communication d'entreprise comme une fonction managériale stratégique, centrée sur la « gestion symbolique » des environnements sociétaux des entreprises, ce qui amènera l'apparition et le développement de la « communication institutionnelle ».

- 13 Cette appellation, qui fut relativement flottante durant plusieurs années (il était également question de « communication corporate » sur le modèle américain) visait à exprimer la nécessité pour les directions de firmes d'atteindre ce qui peut-être appelé une « performance sociétale ». La gestion de l'opinion publique – conçue comme une « gestion idéologique » – visait notamment à démontrer l'utilité sociétale des entreprises et le fait que leurs directions ne sont pas seulement préoccupées par leur intérêt égoïste, mais également par le bien public. Elle contribua fortement à alimenter ce qui sera dénoncé, en fin de décennie, comme un « mythe de l'entreprise » (Le Goff 1992).
- 14 Les thématiques de communication institutionnelles portées par les discours et les campagnes publicitaires insistaient volontiers sur l'importance de la « gestion culturelle » des ressources humaines et des populations, la nécessité de structurer la « culture » ou « l'identité » d'entreprise, la difficulté à séparer le dedans du dehors, et l'importance de construire une image « d'entreprise citoyenne », préoccupée des affaires de la cité. Elles visaient explicitement à créer des conditions d'acceptabilité de leurs actions en agissant sur leurs environnements sociétaux et culturels. La volonté, face à la « crise de légitimité des grandes organisations » (Laufer 1977) syndicales, politiques et administratives, de poser « l'Entreprise » comme institution sociale centrale, était fortement exprimée à l'époque par les instances patronales.
- 15 Les méthodes utilisées dans ce contexte pour promouvoir l'image des firmes mobilisaient très largement les techniques du marketing et de la publicité : il s'agissait de « vendre l'entreprise » à ses salariés, ses partenaires et, plus largement, à tous publics, intéressés ou non. Elles justifiaient certainement les analyses qui suggèrent que la « gestion symbolique » et la communication managériale se caractérisent notamment par l'adoption du « modèle marketing » (Floris 1996) dans la gestion des ressources humaines, et les craintes de voir l'envahissement de la sphère publique démocratique, accentuer sous l'effet des symboliques marchandes, les risques de désaffection du politique et de régression du sens civique.
- 16 La développement de la communication institutionnelle manifestait cependant un certain nombre d'autres tendances managériales. Tout d'abord, ce que l'on peut, certes avec prudence, interpréter comme une découverte de l'importance des facteurs micro-culturels pour le management. On peut dire que c'est l'institution, au sens anthropologique, qui fera irruption dans les imaginaires managériaux et favorisera, au delà des anecdotes (l'étude ethnologique de « l'entreprise tribu » proposée par certains consultants (Torres 1980), la diffusion de travaux d'anthropologie dans cette sphère (Hall

1990 et 1994). Ceci suggérait en effet que les relations internes aux entreprises pouvaient être très largement induites par leurs contextes micro-culturels. La notion de « complexité » recouvrira en effet pour une bonne part la difficulté à conceptualiser des phénomènes de propagation d'idées et de pratiques, dont la sphère managériale sera elle-même fortement affectée.

- 17 Par ailleurs, la promotion de thématiques institutionnelles visant à démontrer l'utilité sociale des entreprises attestait d'une évolution des conceptions de la gestion des ressources humaines. En prenant en compte à bien des égards la porosité de la frontière entre l'interne et l'externe, la communication institutionnelle ouvrait certes la voie à l'introduction de problématiques de « marketing interne » et aux logiques « clients-fournisseurs internes » qui amèneront, au-delà du marketing, à mettre les salariés en situation de démontrer leur propre utilité sociale dans chacune des situations professionnelles, au regard d'exigences et de normes issues de la relation commerciale.
- 18 Deux innovations managériales qui émergent durant cette période méritent attention pour ce qui nous intéresse ici : les « cercles de qualité » et les « projets d'entreprise ».
- 19 Les cercles de qualité, dont je ne ferai pas ici l'historique, vont se développer massivement sous l'impulsion de diverses associations et sociétés de conseil et par un effet de mode spectaculaire. Il connaîtront cependant un cycle de vie extrêmement bref puisqu'en 1988, l'Association Française des Cercles de Qualité sera obligée de déposer son bilan. Ce phénomène résultait de deux facteurs. Conjoncturellement, ces formes d'organisation présentées comme participatives furent opposées aux « groupes d'expression » dont les lois Auroux prévoyaient le développement massif dans les entreprises : il s'agissait, pour le CNPF, d'obtenir que les groupes d'expression ne soient pas des groupes de contestation des directions d'entreprise mais puissent être orientés par ces dernières vers des questions intéressant les objectifs de production et plus largement les objectifs managériaux, afin d'en contrôler les effets. La reconnaissance dans les décrets d'application de 1986, de ce que les cercles pouvaient être considérés comme des groupes d'expression mit un point final au débat et entraîna un effondrement du mouvement des cercles, effondrement comparable au demeurant à celui de groupes d'expression.
- 20 Plus fondamentalement cependant, il ne fait pas de doute que l'effondrement de ces structures résulte de ce qu'elles furent d'abord considérées comme de simples instruments de gestion des ressources humaines dans une perspective de gestion idéologique par l'assentiment. Ils ne correspondaient pas, dans les directions d'entreprise, à une compréhension minimale des enjeux, des fondements et implications organisationnels de la production de la qualité : le fait qu'il s'agit de démarches globales, inscrites dans le temps, et bouleversant toute l'organisation des entreprises ne sera aperçu que très lentement et le fait que les investissements financiers et humains impliqués par ces démarches ne peuvent générer des résultats immédiats achèvera de démobiliser des directions d'entreprise habituées à gérer sur le court terme et dans l'urgence.
- 21 On peut faire sensiblement la même analyse pour la première vague des « projets d'entreprise » qui seront – quoiqu'à grands frais – considérés comme un outil de gestion idéologique et de mobilisation des salariés autour des objectifs de leurs directions plutôt que comme une démarche globale de management. Les « projets » résideront pour l'essentiel dans l'élaboration de documents publicitaires au contenu variable pouvant aller de l'histoire des firmes à l'épopée de ses dirigeants fondateurs, de la présentation

quasi commerciale des « métiers » à l'énoncé de « principes éthiques » généraux présentés parfois comme des « tables de la loi » quasi bibliques.

- 22 Les conséquences du krack boursier de 1987 et le dégonflement des différentes bulles spéculatives à partir de 1989 vont réajuster les stratégies patronales et dégonfler les « bulles symboliques » que constituaient les outrances publicitaires dans les communications institutionnelles.
- 23 Quelles que soient les incohérences ou les insuffisances repérables dans les pratiques managériales, on peut considérer cette période comme une phase d'intense expérimentation prospective sur les conséquences à tirer du bouleversement de ce que les économistes de l'école de la régulation ont appelé de façon générique l'épuisement du « modèle organisationnel et du pacte sociétal fordiste » (Coriat 1988). On peut à cet égard considérer les « modes managériaux » (Midler 1986) de gestion, comme de puissants vecteurs de propagation et de mise en acceptabilité d'innovations organisationnelles et de problématiques d'administration des organisations. L'effondrement des cercles de qualité – qui ne sera pas générale, comme on le verra – ouvrirait la voie aux problématiques de « qualité totale » et de certification qualité qui se développeront à partir des années 90.
- 24 Des expérimentations prospectives sur les groupes autonomes et les équipes flexibles, menées durant toute cette période annonçaient les recompositions ultérieures. De même, les projets d'entreprise peuvent être considérés avec le recul comme l'anticipation des démarches de « management de projet » sur lesquelles nous allons revenir. Ainsi, un certain nombre d'entreprises et de groupes industriels, notamment ceux de l'automobile, maintiendront et, après des ajustements successifs, développeront, ces problématiques et méthodes en les transformant en normes organisationnelles.

## Le mouvement général de recomposition organisationnelle

- 25 Deux facteurs me semblent avoir joué un rôle fondamental dans l'orientation générale de « réinvention des entreprises » qui s'esquisse à partir de 1988.
- 26 D'abord, la « révolution informationnelle » va permettre une reconception des processus clés des entreprises autour de l'organisation des flux informationnels en les centrant sur les clients. Le « réengineering », méthode radicale de recomposition organisationnelle issue des entreprises de presse, va accélérer un certain nombre de tendances, qui existaient déjà au niveau mondial, à restructurer la production selon des logiques synchrones, de gestion des flux au plus juste et à stocks minimum.
- 27 Ensuite, l'échec de la restructuration des entreprises industrielles selon des logiques d'automation à outrance – conception managériale dominante dans la sphère industrielle au début des années quatre-vingt en France – va amener une prise de conscience de l'importance des facteurs organisationnels dans la performance des entreprises, prise de conscience fondée notamment sur une réévaluation des facteurs d'efficacité des entreprises japonaises de l'automobile. Ceci va infléchir fortement les approches antérieures de la qualité, et les recentrer sur la recherche de la qualité organisationnelle, ouvrant la voie au développement de la « certification qualité » sous l'impulsion des grands donneurs d'ordre de l'automobile et des organismes consulaires.



- 28 Un effet annexe de ce bouleversement problématique va être une dissociation de plus en plus forte entre les fonctions managériales et les fonctions patronales : le management va s'étendre, en cohérence avec la conception américaine, à l'ensemble des cadres ayant une fonction d'organisation et de gestion des ressources, et désignant dès lors l'ensemble des conceptions et des actions visant à optimiser la capacité des organisations à atteindre leurs buts, quelles que soient ces organisations et quels que soient ces buts. La recomposition de ces fonctions accentuera au demeurant la fragilisation de la position des cadres dans les entreprises, entraînant parfois dans ces catégories le sentiment d'être devenues, comme les autres salariés, « jetables » (Villette 1997).
- 29 Le mouvement de recomposition organisationnel va affecter l'ensemble des niveaux d'organisation des entreprises : recomposition des sites par le développement des logiques d'impartition et d'externalisation... recomposition de la structure générale autour de problématiques d'organisations orientées projets... recomposition de l'organisation du travail par la mise en œuvre de diverses démarches de projet, de progrès ou de qualité débouchant toutes sur la mise en place de groupes de travail disposant de plus grandes polyvalence et autonomie.
- 30 Les innovations ne tiennent pas fondamentalement dans l'émergence de formes d'organisation radicalement nouvelles, mais dans des évolutions conceptuelles qui amènent à systématiser et intègre des expérimentations éparses. Ainsi, le groupe de travail « Initiative et Qualité » de l'Institut Qualité et Management, regroupant des responsables des différentes entreprises impliquées dans la mise en place de groupes de travail fondés sur « l'initiative et la créativité du personnel » observait en 1994 la stabilisation, le développement et la convergence de cinq innovations organisationnelles : « Les équipes autonomes, les cercles de qualité, les systèmes de suggestion, les « techniques d'animation des progrès » et les démarches de promotion de l'innovation participative » (IQM 1994). Ces différentes formes organisationnelles se combinent avec les démarches de management de projet et amènent une évolution de la représentation antérieure de l'organisation qui se redéploie autour des « clients » – catégorie à la définition variable – et autour des processus plutôt qu'autour des tâches.

## Un exemple de recomposition d'équipes de travail

- 31 Je voudrais dégager un certain nombre de traits saillants de ces changements en me centrant sur la recomposition d'équipes de travail dans une problématique appelée « de progrès » qui visait à les faire évoluer, avec l'aide de consultants, vers des équipes à « autonomie élargie ». Cette problématique est proche de celle qui a prévalu dans la mise en place des Unités Homogènes de Travail (Peugeot-Citroën) ou des Unités Élémentaires de Travail (Renault).
- 32 L'un des mouvements de recomposition que j'ai pu observer, dans une PME de la métallurgie comportant quatre équipes de travail en deux ateliers, s'est étalé, pour la phase initiale dont il sera ici question, sur une période d'environ deux années. Appuyé sur ce qui est appelé « formation-action », il a mobilisé des moyens financiers et matériels importants (réaménagement de l'ensemble de l'espace de travail, aménagement de bureaux et de salles de réunions...). Ce mouvement a comporté un certain nombre de moments, qui semblent caractéristiques de la méthodologie de transferts d'innovation organisationnelle habituellement utilisée par l'organisme de conseil qui pilotait ce projet. Un audit initial de l'ensemble de l'organisation avait été réalisé par des entretiens avec



les différentes catégories d'acteurs, visant à expliciter les principaux « métiers » de l'entreprise, et les différents processus caractéristiques de son organisation. Un cahier des charges général avait été élaboré et validé en relation avec les cadres de direction dans le cadre d'une formation de l'ensemble de l'encadrement à l'économie de ce qui est appelé une « démarche ».

- 33 Cette formation a ensuite été dispensée selon les mêmes contenus à l'ensemble des acteurs, maîtrise et opérateurs. Un plan de travail en réunions mensuelles de chacune des équipes, avait ensuite été élaboré. L'objectif énoncé était d'aider les acteurs, avec la participation d'un consultant présenté comme un « médiateur-traducteur », à expliciter leurs « logiques d'actions et leur professionnalisme collectif ». La démarche a ensuite fait l'objet d'un document de synthèse appelé « référentiel de projet », présenté comme un « document d'étape », définissant les objectifs à atteindre dans un délai de deux ans. Selon ce document, une équipe de travail recomposée dans une « démarche de progrès » se définit de la façon suivante :

*« Un responsable hiérarchique unique positionné dans une ligne hiérarchique courte. Une taille réduite à un effectif de 20 personnes au maximum, en fonction des technologies mises en œuvre, travaillant ensemble dans le cadre d'une même unité de temps. Une unité de travail centrée sur un produit ou service principal (le métier) et centrée sur un périmètre « entrée-sortie » défini (client-fournisseur principal). Une unité de gestion physique dotée d'indicateurs qui permettent d'appréhender sa compétitivité. Un ensemble de compétences évolutives : polyvalence, intégration d'activités périphériques, adaptabilité. Un dispositif d'animation participatif contractuel (référentiels de projet et d'objectifs, de description des actions, d'évaluation, de contrôle et d'auto-contrôle, d'innovation et de suggestion). Un plan de progrès connu de tous les membres de l'unité, des entretiens annuels d'évaluation. »*

- 34 La réorganisation de l'équipe s'appuie sur l'affectation d'un « espace de communication, situé à proximité de l'espace de repos et du bureau du responsable d'équipe ». Cet espace de communication comporte des panneaux définissant « l'identité de l'équipe, ses produits, clients et fournisseurs, ses principaux indicateurs d'efficacité et référentiels d'action, régulièrement mis à jour. ».
- 35 L'équipe possède « un lieu de réunion clairement affecté » et « un volume de temps hors production régulièrement prévu pour les réunions, d'une durée et d'une fréquence définies et suffisantes, géré avec ordre du jour précis, équipé de moyens d'animations propres (tableau, paperboard, vidéo...) ».
- 36 Les procédures d'innovation et d'évaluation sont envisagées de façon formalisée avec des référentiels et des indicateurs : l'innovation est articulée à la notion « d'action de progrès que les opérateurs peuvent mettre en œuvre à partir d'un travail de groupe, de la construction d'indicateurs d'objectifs et de résultats, et d'une valorisation claire des gains obtenus ».
- 37 De façon habituelle, l'équipe met en place « un plan de valorisation des idées, définissant des objectifs (nombre de suggestions par opérateur et par an) et des procédures de contrôle par l'équipe du suivi des suggestions par la hiérarchie et des délais et critères de mise en application et d'évaluation. Enfin, la valorisation s'effectue à travers un mode d'intéressement individuel et collectif et une publicisation systématique des résultats ».
- 38 Enfin « l'évaluation des compétences s'effectue selon une planification annuelle des entretiens, et l'utilisation d'une grille d'évaluation comportant un bilan et des objectifs individuels et une procédure de synthèse par équipe ». La grille d'évaluation définit une logique d'explicitation du professionnalisme de chacun des opérateurs dans la logique d'équipe et ses objectifs de formation vers un objectif de pluri compétence : « pratique du poste, maîtrise de la qualité, tenue des rythmes et variations temporelles, maîtrise des méthodes de résolution de problème ».

- 39 Les référentiels procéduraux concernent « *les procédures de conduites de réunion, les procédures d'identification et de traitement des problèmes et des aléas, les procédures de tenue des postes de travail distinguant entre des procédures générales et spécifiques de maintenance et une typologie de pannes simples et de procédures de fiabilisation des processus, les procédures d'auto-contrôle centrées sur une typologie de recherche et de traitement des défauts et des indicateurs d'écarts par rapport à la norme du poste et par opérateur* ».
- 40 Enfin, des référentiels et démarches de « *maîtrise statistique des processus établis à partir des problèmes listés et hiérarchisés* » visent à mobiliser l'équipe sur la maîtrise globale du process et fait rupture par rapport aux logiques de l'opération.
- 41 Cette démarche de recomposition est fondée sur un plan de formation de l'ensemble de l'encadrement de contact sur « *la conduite de réunions, la résolution de problèmes, les conduites d'entretiens individuels, l'élaboration des référentiels et outils d'auto-contrôle, maintenance, maîtrise des processus* » et des opérateurs sur les méthodes « *d'explicitation de la professionnalisation, de maîtrise des postes de travail, de résolution de problèmes, d'élaboration des référentiels et outils d'auto-contrôle, maintenance, maîtrise des processus, de préparation à la polyvalence, de procédures d'innovation collective et de suggestion* »
- 42 À l'issue de la première phase de la démarche, un glossaire, comportant définition des principales formulations usitées dans le cadre de l'organisation et de l'équipe, a fait l'objet d'une synthèse et été remis à chaque participant.
- 43 La toute dernière réunion, et c'est ce qui va tout particulièrement m'intéresser ici, était consacrée à un débat assez largement informel et très ouvert, sur le statut des suggestions du personnel concernant les modifications et les éventuelles améliorations à apporter aux différents référentiels déjà élaborés, et plus largement au statut des suggestions portant sur tout élément du travail de l'équipe dans ce contexte. Cet échange visait à élaborer, sur la base de conventions librement acceptées et évolutives, des référentiels de traitement des innovations dont le caractère est essentiellement contraignant pour la maîtrise (procédures de traitement, d'analyse, de gestion de la communication et de réponse rapide aux intéressés). Plus largement est ouverte la possibilité de s'organiser sur la base du volontariat, dans des groupes de créativité, baptisés « groupes de progrès ».

## Quelques directions d'interprétation

### Des « démarches » de construction d'organisations « artefact »

- 44 L'objectif managérial de constitution d'équipes de travail « autonomes » est paradoxal puisque, par définition, l'autonomie ne se décrète pas. La nouveauté la plus radicale de ces démarches et processus de recompositions d'équipes de travail réside dans le fait qu'il s'agit... de « démarches » et de processus. La notion de « démarche » fait en effet rupture avec celle de « modèle » qui était centrale dans les logiques antérieures de la mise au travail. Celles-ci reposaient sur l'imposition aux acteurs de listes de procédures, certes adaptées par les bureaux des méthodes et les instances hiérarchiques aux conditions locales, que les opérateurs ne pouvaient modifier. L'introduction de la notion de démarche constitue dans cette perspective la rupture la plus sensible puisqu'elle manifeste la passage d'une « rationalité substantive » imposée, à une « rationalité procédurale » négociée. Par extension, la conception de l'organisation évolue. D'état figé dans des procédures extérieures à ceux qui les mettent en œuvre, elle devient le

processus d'élaboration collective des procédures, et de négociation sur les conditions de l'interprétation légitime du résultat de leur mise en œuvre et de leur amélioration. La démarche « est » l'organisation, elle se confond avec le processus de construction négociée du cadre normatif, recomposé à chaque moment par le collectif de travail en cohérence avec ses buts et projets.

- 45 Émerge ici une nouvelle conception des organisations que l'on peut qualifier de « systèmes artefactuels » (Simon 1991, Le Moigne 1991). Ces organisations-projets peuvent en effet être analysées comme des « dispositifs cognitifs collectifs » orientés vers l'action finalisée, faisant émerger dans le même mouvement l'organisation, des environnements compatibles avec ses buts (les ressources) et la clôture entre ces deux dimensions.
- 46 La construction des « référentiels d'action et d'évaluation » est ici centrale. Ces référentiels, comme leur nom l'indique, sont des dispositifs symboliques fondés sur des conventions d'interprétation et de coordination de l'action qui visent à permettre une interprétation commune maximale de toutes les situations y compris les situations de décision en urgence. Ce sont des conventions de légitimation qui peuvent à ce titre être analysées comme des « technologies de médiation et de traduction » entre différentes catégories d'acteurs pour lesquels ils constituent, à travers un processus de codage au-to-élaboré, un contexte de communication.
- 47 L'organisation semble ici conçue comme un « artefact » quasi technique, construite dans un processus de négociation des codes et des normes conventionnels, librement adoptés dans le cadre général de la démarche et constamment susceptibles d'être réajustés en fonction d'une évolution des projets ou du changement des buts. Une telle organisation se donne comme un dispositif flexible et susceptible de s'auto-disloquer pour se recomposer autour d'autres buts, éventuellement d'ailleurs avec d'autres acteurs et d'autres ressources. Elle se constitue dans un processus de « désinstitutionnalisation » et dans certains cas, à travers les logiques de dislocation des sites et d'impartition, dans un processus de « déterritorialisation ».

### **Un professionnalisme organisationnel centré sur la valorisation du savoir**

- 48 L'explicitation du professionnalisme, est un moment présenté comme essentiel dans ces démarches. Le professionnalisme est fortement recentré autour de la notion d'équipe, tout comme la notion de métier ne qualifie plus des compétences individuelles mais les compétences du collectif de travail, équipe, atelier ou entreprise globale, quand ce n'est le groupe industriel dans son ensemble. Il y a là une rupture très fondamentale avec les conceptions du professionnalisme qui étaient et restent largement dominantes dans de nombreux champs professionnels en référence à la tradition et à l'artisanat. La compétence collective, fondée sur une logique d'efficacité organisationnelle sur projet, donne sens à la compétence individuelle comme capacité à s'intégrer à une équipe de travail en contribuant à augmenter son efficacité globale. Elle suppose une forte capacité adaptative rationalisée, une forte capacité de polyvalence, une capacité à apprendre et à partager, et une capacité d'évaluation et d'auto-évaluation.
- 49 Un temps extrêmement important est en effet consacré, au cours de la démarche, à un travail de discussion et d'analyse sémantique visant à expliciter le professionnalisme et à réduire les dissonances résultant de différences d'interprétation. Ce travail aboutit à la constitution d'un glossaire commun, toujours provisoire et susceptible de

réinterprétations et peut être analysé comme un processus de perpétuelle structuration-adaptation-recomposition de « l'organisation-projet ».

- 50 Enfin, la formalisation des savoirs et savoir faire s'efforce d'explicitier les logiques d'action individuelles, notamment en situation d'urgence et de décision rapide afin de réduire au minimum, par des référentiels procéduraux communs, les aléas et les événements. A cet égard, plutôt que « d'une logique de l'opération à une logique de l'événement » (Zarifian 1994), il semble que nous soyons passé à une logique procédurale, fondée sur la formalisation des processus et la gestion collective des « situations cognitives » (Schlanger 1976), ce qui ne fait d'ailleurs pas rupture sous cet aspect, avec le programme taylorien.
- 51 La mise en place d'une forte incitation à l'innovation et aux suggestions manifeste en revanche une rupture nette avec le cours antérieur. Tout semble se passer comme si les analyses, abondantes dans la sociologie du travail des années soixante-dix, de ce que les formes d'organisation fondées sur le modèle fordiste reposaient en fait pour une large part sur la capacité d'initiative et d'adaptation informelle des opérateurs, avaient été ici très largement prises en compte et intégrées dans ces démarches qui peuvent être sous cet aspect comprises comme des incitations à la formalisation de l'informel. Mais plus profondément, on peut y voir une délégation de légitimation du savoir dans cette sphère. La caractéristique des approches « substantives » de la rationalité de l'organisation du travail réside en effet notamment dans ce qu'elles reposent sur une conception normalisatrice étroite de ce qu'est le savoir dans l'organisation. Dans ce contexte, les connaissances informelles des opérateurs n'ont pas le statut de savoirs, y compris pour ceux qui les mettent en œuvre : ce sont des « trucs », des « tours de main ». Le système de suggestions et la reconnaissance de la capacité d'innovation des opérateurs constituent donc une reconfiguration des conditions de la légitimation, et un élargissement des critères de reconnaissance des compétences. C'est dans ce contexte qu'il faut analyser l'évolution de la conception de la communication et l'importance qui est ici attachée à la mise en œuvre de procédures formalisées de traitement des suggestions et de publicisation de l'innovation des équipes.

### La conception de la communication dans ce contexte.

- 52 Dans cette problématique, le statut de la formation est très largement bouleversé. Dans la logique antérieure, elle était fondée sur le volontariat individuel et perçue comme un moyen de perfectionnement individuel. Ici, au contraire, la formation sous toutes ses formes, y compris « diffuses », est clairement conçue comme le principal vecteur de communication, le moyen de « créer et maintenir un langage commun ». L'auto-formation devient un impératif central et quotidien pour les équipes de travail, et constitue certainement la préoccupation principale de la maîtrise pour laquelle le passage à une fonction « managériale », au sens de direction/animation/stimulation/évaluation de leur équipe, représente un véritable bouleversement professionnel que beaucoup de contremaîtres et de techniciens issus du rang ont la plus grande peine à assumer.
- 53 La communication, qu'elle soit formation, formalisation des référentiels divers, animation des échanges et impulsion de l'innovation, gestion des situations cognitives, élaboration de messages et de symboliques diverses à destination de différentes catégories de cibles (personnels, autres cadres, hiérarchie, administrateurs, partenaires, usagers, clients/ prescripteurs...) devient donc tout à fait stratégique dans la construction

de ces artefacts orientés vers un but. Elle suppose notamment une capacité générale à créer des conditions d'acceptabilité des projets dans les différents environnements où l'action collective est susceptible de se déployer. Il ne s'agit cependant plus de convaincre par une logique argumentative pertinente, ou par la mobilisation de formes idéologiques attractives. Il s'agit d'enclencher la démarche et l'engagement de tous les acteurs dans le processus, indépendamment de ce qu'ils peuvent avoir à dire ou de ce qu'ils peuvent en penser. L'essentiel est de les amener à participer. Dans le fond, il s'agit de construire un contexte organisationnel, une organisation qui induise l'adhésion et l'initiative des acteurs. Il semble donc bien que la communication managériale joue, dans ce contexte, un rôle tout à fait central dans la mise en acceptabilité du changement, non point directement par des logiques argumentatives, mais par la construction d'un contexte normatif implicite qui induit la propagation de ces démarches.

- 54 Cette perspective nous amène donc, après ce détour dont j'espère qu'il n'a pas été trop long, à examiner la catégorie d'induction en relation avec ces phénomènes de communication organisationnelle. Je voudrais, à partir de quelques directions de problématisation possibles de cette catégorie, non pas essayer d'expliquer les phénomènes que je viens d'évoquer, mais essayer d'imaginer quelques axes de conceptualisation susceptibles d'enrichir les problématiques de recherche dans le champ de la communication organisationnelle.

## Communication organisationnelle et induction

### Induction et convenance

- 55 Dans l'histoire des idées et des débats épistémologiques sur la logique de la découverte scientifique, on entend habituellement par induction simple cette forme particulière du raisonnement qui consiste, à partir d'une série limitée de propositions portant sur des observations empiriques singulières d'une classe déterminée de phénomènes, à inférer une conclusion générale portant sur tous les phénomènes de cette classe. L'induction formelle rassemble en une seule proposition un ensemble d'énoncés particuliers, alors que l'induction amplifiante consiste à énoncer une loi générale à partir d'un nombre fini de faits. La validité de cette logique de généralisation, qui implique une croyance au déterminisme universel a été, on le sait, largement discutée, notamment par Karl Popper.
- 56 La conception épistémologique de l'induction peut délimiter un champ de recherches sur les logiques de raisonnement mis en œuvre par les équipes innovantes, par exemple dans des situations de résolution de problèmes et d'élaboration de procédures normalisées visant à faire face à des aléas. Ces procédures normatives résultent-elles de la généralisation d'hypothèses élaborées à partir d'observations particulières selon une logique d'induction simple ou d'induction amplifiante ? Sans prétendre apporter de contribution fondamentale à l'éclairage de cette question, on peut observer qu'elle rejoint cependant à quelques égards la distinction entre « modèle » et « démarche ». L'induction amplifiante repose en effet sur un paradigme implicite de la progression du savoir fondée sur une logique de la vérité. Le « modèle », déterministe, se donne ici comme « forme idéale » (eidos) qui s'imposerait dans une rationalité substantive, à tout individu rationnel et raisonnable. L'induction simple dans cette même perspective se donnerait comme un modèle téléologique, une forme idéale construite conformément à un but (télos) qu'il s'agirait d'atteindre par la mise en œuvre d'une volonté collective (la

« motivation »). Logique de la transcendance contre logique de l'immanence permettraient de séparer ces deux « logiques de l'efficacité » (Jullien 1997).

- 57 La notion de « démarche » évoque cependant une immanence plus radicale encore : celle de la « convenance » revendiquée par les « constructivistes radicaux » (Von Glaserfeld 1988) et la sophistique ancienne (Terry 1990). Ce qui est tout à fait frappant en effet, lorsqu'on observe les démarches de capitalisation de savoir et d'élaboration de suggestions dans l'analyse des problèmes par les équipes autonomes, c'est le parti pris radicalement pragmatique et empiriste des méthodes de formalisation. Il s'agit de s'en tenir aux « faits » en évacuant toute référence à d'autres situations antérieurement observées et à toute hypothèse préalable. Nous sommes proches de la « méthode expérimentale » archétypique, chère à Claude Bernard et à la tradition empiriste (« observation des faits, élaboration d'hypothèses de solutions, vérification-validation des hypothèses, élaboration de la procédure »), mais dans une perspective où les procédures élaborées, posées comme singulières et de portée limitée, ne revendiquent aucun statut de généralité ou même de validité, en dehors des situations particulières auxquelles elles visent à permettre de faire face. Les référentiels n'ont aucune obligation de pérennité temporelle ou formelle : ils constituent des conventions provisoires, susceptibles d'être remplacées par des conventions-procédures jugées meilleures selon un critère pragmatique de l'efficacité fondé sur une évaluation du gain « effet-effort » (Jullien *ibid*). La rupture est nette par rapport aux métiers qui se situaient dans une métaphysique de l'efficacité qui « fixe le regard sur l'être pour en réaliser l'essence » (Jullien *ibid*), et par rapport au Graal taylorien du « one best way », l'induction par la vérité et par la règle rationnelle. Tout semble indiquer que nous passons ici d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, du « savoir vrai » au « savoir qui convient », de la transcendance à l'immanence.
- 58 À bien des égards, nous glissons aussi d'une conception de l'efficacité à une conception de l'efficience qui peut éclairer les notions de « processus » et de « démarche ». L'idée de processus suggère que l'essentiel est dans ce qui advient, dans la capacité d'actualisation qui caractérise la processivité. Ne deviendrait réel que ce qui fait l'objet d'un processus, c'est-à-dire ce à quoi un processus aboutit. L'efficience recouvre cette « logique de processivité » qui relève d'un fond d'immanence. « À l'efficience reviennent la fluidité et la continuité du processus : elle ouvre l'efficacité sur une aptitude qui n'a plus besoin du concret pour exister » (Jullien *ibid*). Les « certifications qualité » et différentes démarches de recombinaison visent en effet explicitement l'efficience organisationnelle comme garantie d'une capacité d'actualisation au moment opportun de produits et services conformes aux cahiers de charges fixés par leurs clients. L'efficience est virtuelle, l'efficacité toujours actuelle.
- 59 Dans la logique de processivité ici suggérée, c'est « l'effet » – le client-posé comme manque, comme réceptacle – qui tire l'effectivité, la pure virtualité d'effectivité qu'est la démarche. « Par différence avec lui et parce que demeurant plus proche de son fond verbal (*efficere* : faire en sorte que), l'effet est la dimension opératoire de l'effet, il est ce qui conduit à lui et le rend effectif : il est l'effet en cours, effet prégnant, tel qu'il découle du processus engagé (et ne cessant d'en découler) relevant d'une logique non de production mais d'avènement » (Jullien *ibid*, p. 145). L'effet ne vise pas l'être mais la fonction.
- 60 C'est en cela qu'est fondamentale l'acceptation, comme positivité, de la démarche, ce qui lui permet de « fonctionner à plein ». L'induction réside ici dans le fait d'ouvrir les



acteurs à cette virtualité, de les amener à entrer dans la démarche : « Tout se joue dans ce déjà qu'on croirait initial mais qui est déjà un résultat, apparaît comme une donnée de départ ce qui n'est en réalité que la conséquence d'un processus auquel on les a soumis antérieurement » (Jullien *ibid*, p. 164).

- 61 Dans cette perspective, l'induction est une « antiréthorique » : tout se joue en amont de la parole, et il ne s'agit pas de persuader par des arguments mais d'impliquer par la situation. De fait, la démarche de construction du contexte procédural et des normes évacue tout débat sur le sens à ce niveau : l'essentiel est de participer et peu importe ensuite l'argumentation puisque l'accord sur le contexte d'émergence du sens détermine le cadre d'interprétation des significations légitimes. Les désaccords sont ensuite, dans ce cadre, non seulement acceptés mais fortement souhaités, car finalement accessoires.

## Induction et institution

- 62 Dans une perspective différente, comparable peut-être à celle qui amenait Hume à relier l'induction simple à l'habitude, les processus cognitifs à l'œuvre dans le raisonnement inductif pourraient être conçus comme des phénomènes de « propagation » de représentations mentales à partir de « représentations-source », idées ou sensations.
- 63 La catégorie d'induction rejoindrait ici non seulement celles d'influence ou de manipulation mais, plus largement la conceptualisation des phénomènes de propagation de formes, représentations, normes, comportements, par des processus imitatifs tels que l'étude en fut initiée par Gabriel Tarde. Les travaux sur la « contagion des idées » et les « attracteurs culturels » (Sperber 1996), sur les « répliqueurs culturels » et les « même » (Dawkins 1991, Dennet 1991, Durham 1991, Sober 1991...) sur les « saillances » et les « prégnances » (Thom 1988) suggèrent une perspective paradigmatique qui recouvre certaines problématiques de l'anthropologie culturelle, des sciences cognitives et des sciences de la communication. Il y aurait donc une transversalité possible de cette catégorie, qui permettrait de subsumer un ensemble de processus complexes, et contribuerait par là à enrichir le programme Batesonien d'une « Écologie de l'esprit ».
- 64 Penser les institutions comme des environnements matériels et symboliques, induisant des logiques de propagation des idées et des comportements, peut en effet contribuer à problématiser les logiques d'action de groupes d'acteurs sociaux qui poursuivent des buts plus ou moins clairement explicités. Mais cette perspective suggère que les communications organisationnelles seraient en quelque sorte l'écume visible de vagues, de processus de propagation de formes et d'idées qui acquerraient une force de prégnance dont les stratégies de communication volontaristes ne seraient qu'un symptôme.
- 65 Dans cette perspective en effet, où les institutions sont premières, fondatrices, elles induisent à quelques égards les organisations, en constituant le cadre normatif de leur émergence, leur contexte : l'institution serait l'horizon indépassable des organisations, la « forme source » dont elles seraient nécessairement induites. Le changement organisationnel ne serait possible que dans ce cadre, les formes organisationnelles étant littéralement prédéterminées par les formes institutionnelles. Les évolutions organisationnelles impliqueraient un travail préparatoire long et patient visant non seulement les environnements sociétaux, mais également les contextes micro-culturels au sens anthropologique. L'émergence de nouvelles formes organisationnelles supposerait la mise en œuvre de procédures de « mise en acceptabilité » par la production



de symboliques diverses, visant des effets culturels, la notion « d'acceptabilité » rejoignant ici celle de « compatibilité » entre des normes culturelles. La communication organisationnelle serait ainsi d'abord cet ensemble de concepts et de production de traces diverses qui viseraient à obtenir ces effets micro culturels en « gérant symboliquement » les différentes catégories d'environnement des organisations.

- 66 Cette conception peut éclairer l'apparition et le développement de la « communication institutionnelle ». Les discours et les campagnes publicitaires insistent volontiers sur l'importance de la « gestion culturelle » des ressources humaines et des entreprises, sur la difficulté à séparer le dedans du dehors, la nécessité de structurer la « culture » ou « l'identité » d'entreprise, l'importance d'une posture « d'entreprise citoyenne », préoccupée des affaires de la cité... semblaient bien viser à créer des conditions d'acceptabilité institutionnelles de leurs actions, en agissant sur leurs environnements sociétaux et culturels. Il s'agissait cependant de protéger les entreprises de la propagation incontrôlable des idées et pratiques qui caractérisent l'institution en posant l'entreprise comme institution centrale, institution source, norme sociétale opposée à tout changement qui la remettrait en cause, pérennité opposée à l'éphémère. L'institution est en effet ce qui menace de disloquer l'organisation en la dissolvant dans la tradition. De là le caractère paradoxal de ces thématiques de « l'entreprise communauté », « tribu », « famille », ne séparant pas nettement les normes, règles et procédures de la sphère professionnelle et de la sphère privée, et visant à ce que le sentiment d'appartenance soit induit par l'institution elle-même. Paradoxales puisqu'en pérennisant l'organisation en institution, elles aboutissaient à bloquer toute possibilité d'administration rationnelle des organisations, et d'adaptabilité de leurs formes autre que spontanée et non véritablement contrôlée.

## Induction et émergence

- 67 La perspective anthropologique de l'institution, dans un paradigme évolutionniste, pose une distinction fondamentale entre « ordres spontanés » – les institutions, les normes sociales et culturelles – et ordres construits – l'ensemble des organisations et productions qui résultent de projets humains orientés vers un but. La logique institutionnelle sous cet aspect échappe largement à toute prévisibilité et les organisations visent précisément à faire face à la complexité sociale. On peut dès lors considérer qu'à partir d'un certain moment, au tournant de la décennie, les communications institutionnelles ont changé de signification. En visant à obtenir des effets institutionnels elles supposaient implicitement qu'il était possible de modifier ce contexte d'une façon prévisible. Or, il me semble que cette hypothèse a fait long feu sous l'effet de deux facteurs : la prise de conscience managériale de l'importance des facteurs organisationnels dans la performance des entreprises et, plus fondamentalement et sans doute de façon plus confuse, la prise de conscience d'une « mutation du rapport à la norme » (De Munck et Verhoeven 1997) caractérisée notamment dans les entreprises par une évolution d'une rationalité substantive à une « rationalité procédurale négociée » (Ibid). Le premier facteur a entraîné une logique de « désinstitutionalisation » des entreprises et l'expérimentation de démarches susceptibles d'induire le changement organisationnel. L'institution symbolique des entreprises par la communication institutionnelle peut ainsi être analysée, notamment à partir de 1988, comme l'indice et l'instrument d'un processus de rupture avec la pérennité et la stabilité de leurs formes institutionnelles, et

d'émergence d'un mouvement de recomposition intense de leurs formes organisationnelles.

- 68 Cette hypothèse n'implique nullement que des formes radicalement nouvelles d'organisation succèdent aux anciennes. Celles-ci demeurent évidemment la base sur laquelle s'effectuent les recompositions, et la « désinstitutionalisation » est tendancielle et inévitablement limitée. C'est la conception antérieure des organisations qui se trouve bouleversée ici au profit de ce concept que j'ai choisi, derrière Simon, d'appeler « organisation artefact », construction artificielle orientée vers un but, non nécessairement durable, structurée selon un projet et susceptible de s'adapter et de se recomposer en fonction de modifications de ses environnements. La désinstitutionalisation fait rupture avec l'organisation pensée comme état stable au profit de l'organisation-démarche, de l'organisation-projet. Ce n'est plus l'institution qui constitue le cadre inducteur, mais l'organisation.
- 69 On ne peut en effet penser l'induction, de façon mécaniste, comme un processus dans lequel un contexte prédéterminé agirait comme la cause dont l'organisation serait l'effet.
- 70 Au delà de la critique des modèles linéaires de l'influence dans la communication, au delà des problématiques de la circularité, l'idée d'induction devrait prendre en compte le fait que l'action organisée en vue d'un but ou d'un projet est un processus de « co-émergence » qui fait surgir, dans le même mouvement – on pourrait dire dans la même démarche – les « environnements » compatibles avec cette démarche pour ce projet, et la clôture, la limite entre l'organisation et ces environnements.
- 71 C'est bien évidemment toujours le problème de la norme qui se trouve posé ici, mais dans une perspective qui suggère une distinction entre normes organisationnelles et normes institutionnelles. Plus largement relier la catégorie d'induction à celle de « co-émergence » qui s'articule, dans le champ de l'écologie cognitive à celles de « couplage structurel » (Winograd, Flores 1986) de « clôture opérationnelle », « auto-poésie », « éaction » (Varela 1980), suggère qu'il serait intéressant d'envisager que l'émergence de formes structurées d'intelligence collective – les « organisations innovantes » par exemple – est centrale dans le mouvement général de recomposition qui nous intéresse ici. Cette hypothèse permet en effet de comprendre pourquoi les systèmes de suggestion et d'innovation sont considérés comme des vecteurs essentiels de motivation.
- 72 Le plan « Antares » de Citroën souligne que « le rôle incontournable de tout manager est la valorisation, qui consiste en l'action et l'art de reconnaître objectivement les progrès générés par les collaborateurs et de leur en savoir gré.....Les moyens par lesquels s'exprime l'initiative des collaborateurs sont d'abord les cercles de qualité et les suggestions auxquels nous devons ajouter l'ensemble des actions de progrès générées dans le cadre du plan » (Antares 1995). Dans cette perspective, il convient de « fêter les succès », et d'organiser la promotion des réalisations et des suggestions les plus significatives par de multiples moyens : présentation publique, remise d'un trophée, rémunération par des primes et des cadeaux divers en privilégiant la rétribution collective à l'équipe. On pourrait, par une analyse superficielle, penser que ce sont là techniques de manipulation par la communication. Ce ne serait pas comprendre la puissance d'induction que constituent les démarches de recompositions centrées sur la légitimation et l'émergence des savoirs. C'est cette dynamique de l'émergence qui est, une fois enclenchée, le vecteur des recompositions organisationnelles. L'organisation innovante est une « forme prégnante » (Thom Ibid) dont la propagation tient à la

légitimation et à la valorisation forte qu'elle procure aux acteurs. C'est l'appétence de ceux-ci à la gestion des situations cognitives qui induit la mise en acceptabilité des autres situations de travail et l'adhésion, envers et contre toutes les difficultés, à l'entreprise, en particulier envers et contre l'évidence de ce que, comme à Renault-Villewerde, l'organisation la plus performante semble également celle qui est au plus près de sa fin.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- CORIAT B., *L'atelier et le robot*, Paris, Bourgois, 1990.
- DELEUZE G., *Pourparlers*, Paris, Minuit, 1990.
- DAWKINS R., *Le gène égoïste*, Paris, Colin, 1991
- DE MUNCK J. et Verhoeven M., *Les mutations du rapport à la norme*, De Boeck, Bruxelles, 1997.
- DENNET D., *La stratégie de l'interprète*, Paris, Gallimard, 1990.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- DURHAM W.H., *Coevolution : Gènes, culture and human diversity*, Stanford, Stanford University Press, 1991.
- FLORIS B. *La communication managériale*, Grenoble, PUG, 1996.
- HALL E. & M. *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Seuil, 1990 et *Comprendre les japonais*, Paris, Seuil, 1994.
- JACOT et Alii, *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisations*, Lyon, PUL, 1994.
- JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1997.
- LAUFFER R., *Crise de légitimité dans les grandes organisations*, Paris,
- LE GOFF JP., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La découverte, 1992.
- LE MOENNE C., *Communications et recompositions organisationnelles*, Communication au colloque du Groupe d'études et de Recherches sur les communications organisationnelles, Rennes, 1996.
- LE MOIGNE JL., « Les nouvelles sciences de l'artificiel et le renouvellement des sciences de la nature », in *Systèmes naturels, systèmes artificiels*, Seyssel, Champs Vallon, 1991.
- MIDLER C., « Logique des modes managériales », Paris, Annales des mines – Gérer et Comprendre, 1986.
- RAINELLI et Alii, *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica, 1995.
- SCHLANGER J., *Une théorie du savoir*, Paris, Vrin, 1978.
- SIMON H.A., *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod, 1991.
- SPERBER D., *La contagion des idées*, Paris, Odile Jacob, 1996.
- SCHWEBIG P., *Les communications de l'entreprise*, Paris, McGrawhill, 1988.
- TERRAY E., *La politique dans la caverne*, Paris, Seuil, 1990.

- THOM R., *Esquisse d'une sémiophysique*, Paris, Interédition, 1988.
- TORRES F. *L'entreprise post-moderne*, Paris, Autrement n° 100, 1980.
- VARELA F. et Alii *L'inscription corporelle de l'esprit*, Paris, Seuil, 1993.
- VILLETTE M., *Le manager jetable*, Paris, La découverte, 1996.
- VON GLASERFELD E. *Introduction à un constructivisme radical*, in « *L'invention de la Réalité*, Paris, Le Seuil, 1988.
- WINOGRAD T. & FLORES F, *L'intelligence artificielle en question*, Paris, PUF, 1986.
- ZARIFIAN P. *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995 et *Travail et communication*, Paris, L'Harmattan, 1996. *Le management de la qualité par l'initiative et la créativité du personnel*, Paris, Institut de la Qualité et du Management, 1994. *1980 : le management aujourd'hui*, Paris, La documentation Française, 1980. « *Projet d'avancement du projet Cap-Nord – Ambition Collaborateur – Plan Antares* », Rennes, Document interne Citroën, Rennes, 1995. « *La démarche de progrès pour construire des unités à responsabilité élargie* », Document Insep-Bertrand Faure, 1995.

## AUTEUR

CHRISTIAN LE MOËNNE

CERCI, Université Rennes 2